

**Rapport du Président du conseil d'administration sur le fonctionnement du
conseil d'administration et le contrôle interne**

(Articles L. 225-37 et suivants du Code de Commerce)

Chers actionnaires,

En application des dispositions de l'article L. 225-37, alinéa 7, du Code de commerce, le présent rapport a pour objet de rendre compte aux actionnaires des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration, des procédures de contrôle interne mises en place et de l'étendue des pouvoirs du directeur général.

Le Conseil d'administration envisage d'adopter un Code de Gouvernement d'entreprise dont la mise en chantier est planifiée sur le second semestre 2009. La société étudie également la mise en place d'un Comité d'audit.

I. CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

Ces dispositions sont régies par les articles 17 à 19 des statuts de la société.

Article 17 – CONSEIL D'ADMINISTRATION

La Société est administrée par un Conseil d'Administration composé de trois membres au moins et de vingt-quatre membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

En cours de vie sociale, les administrateurs sont nommés, renouvelés ou révoqués par l'Assemblée Générale Ordinaire. Ils sont toujours rééligibles.

La durée des fonctions des administrateurs est de six années, elles prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat.

Nul ne peut être nommé administrateur si, ayant dépassé l'âge de 80 ans, sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers des membres du Conseil le nombre d'administrateurs ayant dépassé cet âge. Lorsque cette limite est dépassée, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice au cours duquel le dépassement aura lieu.

Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales. Dans ce cas, celles-ci doivent, lors de leur nomination, désigner un représentant permanent, soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente.

Les administrateurs personnes physiques ne peuvent appartenir simultanément à plus de huit conseils d'administration ou conseils de surveillance de Société anonyme ayant leur siège en France métropolitaine, sauf exception prévue par la loi.

Un salarié de la Société ne peut être nommé administrateur que si son contrat de travail correspond à un emploi effectif. Le nombre d'administrateurs liés à la Société par un contrat de travail ne peut dépasser le tiers des administrateurs en fonction.

Chaque administrateur doit être propriétaire d'une action.

Les membres du Conseil d'Administration sont :

Président :

Jean-Guy BARBOTEAU

Nommé par voie statutaire. Mandat renouvelé régulièrement depuis l'origine. Mandat renouvelé une quatrième fois au terme de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle du 07 mai 2008, pour une durée de six années venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2013.

Le montant des rémunérations annuelles versées au Président de la société, intégrant les avantages en nature directs et indirects, s'élève pour l'année 2008 à 147 731,40 €.

Administrateurs :

Anne-Marie NANCEY, épouse BARBOTEAU

Nommé par voie statutaire. Mandat renouvelé régulièrement depuis l'origine. Mandat renouvelé une quatrième fois au terme de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle du 07 mai 2008, pour une durée de six années venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2013.

Yvan CHAPELAIN

Nommé par voie statutaire. Mandat renouvelé régulièrement depuis l'origine. Mandat renouvelé une quatrième fois au terme de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle du 07 mai 2008, pour une durée de six années venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2013.

Les autres mandats et fonctions exercées par les membres du Conseil en dehors de la société sont présentés dans le rapport de gestion sur les comptes annuels 2008.

Aucune rémunération ou avantages n'ont été perçus, de manière directe ou indirecte, au titre des mandats exercés au sein du groupe ESR.

Article 18 – ORGANISATION DU CONSEIL

Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres un Président qui est, à peine de nullité de la nomination, une personne physique. Il détermine sa rémunération.

Le président est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible. Le Conseil peut le révoquer à tout moment.

Nul ne peut être nommé Président s'il est âgé de plus de 75 ans. Si le Président en fonction vient à dépasser cet âge, il est réputé démissionnaire d'office.

Le Conseil peut également désigner un ou deux vice-présidents et un secrétaire qui peut être choisi en dehors des administrateurs et des actionnaires.

En cas d'absence du Président, la séance du Conseil est présidée par le vice-président le plus âgé. A défaut, le Conseil désigne, parmi ses membres, le président de séance.

Article 19 – DELIBERATION DU CONSEIL

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur la convocation de son Président ou celle du tiers au moins de ses membres, si le conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois.

Les convocations sont faites par tous moyens même verbalement.

La réunion a lieu soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins des administrateurs sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés.

Le directeur général peut également demander au président de convoquer le conseil sur un ordre du jour déterminé.

Le président est lié par les demandes qui lui sont adressées en vertu des trois alinéas précédents. En cas de carence du président, le groupe d'administrateurs ou le directeur général qui auront sollicité la convocation du conseil d'administration, seront compétents pour procéder eux-mêmes à la convocation du conseil et fixer l'ordre du jour.

En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante.

Il est tenu un registre de présence qui est signé par les administrateurs participant à la séance du Conseil tant en leur nom personnel que comme mandataire.

Les délibérations du Conseil d'Administration sont constatées dans des procès-verbaux établis conformément aux dispositions légales en vigueur et signés du président de séance et d'au moins un administrateur. En cas d'empêchement du président de séance, il est signé par deux administrateurs au moins.

Au cours de l'année 2008, le Conseil d'Administration s'est réuni à trois reprises.

Séance du 15 janvier 2008

- Autorisation donnée au Président du Conseil d'Administration de déclarer la dissolution de la Société GMG TECHNOLOGIES S.A.
- Questions diverses.

Séance du 25 mars 2008

- Arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2007 et toutes décisions à prendre en vue de la préparation et de la convocation de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer sur les comptes dudit exercice ;
- Présentation et approbation des documents prévisionnels établis dans le cadre de la loi sur la prévention des difficultés des entreprises (loi 84-148 du 1^{er} mars 1984) ;
- Renouvellement du mandat des administrateurs ;
- Questions diverses.

Séance du 28 août 2008

- Présentation et arrêté des comptes semestriels consolidés (1^{er} janvier au 30 juin 2008) ;
- Questions diverses.

II. LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

Cette partie du rapport est descriptive et ne comporte pas d'évaluation. Il est précisé que le format et les développements du présent rapport pourront faire l'objet de modifications, lors de prochains exercices.

II-1. OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE

Les procédures de contrôle interne en vigueur chez ESR ont pour objet :

- de veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations ainsi que les comportements des personnels s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités de l'Entreprise par les organes sociaux, par les lois et règlements applicables, et par les valeurs, normes et règles internes de l'Entreprise ;

- de vérifier que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la société.

Selon la définition retenue par la CNCC, issue des normes internationales d'audit, ces procédures impliquent :

- le respect des politiques de gestion,
- la sauvegarde des actifs,
- la prévention et la détection des fraudes et erreurs,
- l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables,
- l'établissement en temps voulu d'informations comptables et financières fiables.

Le système de contrôle interne comprend, au-delà des questions directement liées au système comptable :

- l'environnement général de contrôle interne, c'est-à-dire l'ensemble des comportements, degrés de sensibilisation et actions de la direction concernant le système de contrôle interne et son importance dans l'entité ;
- les procédures de contrôle, qui désignent les politiques et procédures définies par la direction afin d'atteindre les objectifs spécifiques de l'entité, complémentaires à l'environnement général de contrôle interne.

L'un des objectifs du dispositif de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de la société et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptables et financiers. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

II-2. L'ORGANISATION DU CONTROLE INTERNE

Le groupe ESR a pris en compte la nécessité d'un dispositif de contrôle interne depuis 1998 ; le contrôle interne fait partie intégrante de la gouvernance du groupe ESR.

Les procédures de contrôle interne ont pour objectif de permettre à la Direction du groupe d'identifier et de maîtriser les risques inhérents à l'activité de l'entreprise.

Dès cette époque, il a été confié à la Direction Qualité et à la Direction Administrative et Financière du Groupe la responsabilité de veiller à la mise en place des règles et procédures garantissant le niveau de contrôle interne nécessaire dans les principaux processus identifiés comme tels par l'entreprise :

- Gestion des Ressources Humaines
- Politique Commerciale
- Formation
- Comptabilité
- Trésorerie
- Achats et Moyens Généraux
- Informatique
- Sécurité

La responsabilité de la conception et de la mise en place d'un dispositif de contrôle appartient à la Direction Générale. La déclinaison, l'application et le suivi des procédures de contrôle sont de la responsabilité de la Direction Qualité et de la Direction Administrative et Financière, dans le cadre des délégations en place.

II-2.1. MOYENS MIS EN PLACE ACTUELLEMENT :

- Un système Qualité de référence a été élaboré et déployé en 1998 par la Direction Qualité dans toutes les unités du Groupe. Ce système de référence contient :
 - La description de la mission du Groupe et de ses valeurs
 - La description de l'organisation du groupe dans ses principes, sa stratégie et sa structure globale, et le rôle de chaque sous-ensemble, notamment les structures opérationnelles.

Cette démarche s'inscrit dans une perspective dynamique : la certification ISO 9001 version 2000 pour toute l'entreprise ESR a été obtenue le 7 juillet 2006. Cette orientation a été facilitée par l'acquisition en février 2005 des sociétés du groupe ESYS, certifié ISO (9002, puis 9001) depuis 1992 et reconnu pour avoir obtenu en 1998 le Prix Français de la Qualité et en 1999 le Prix Européen de la Qualité (EFQM).

- Site Intranet
Depuis 2001, des moyens spécifiques, sous la forme du site Intranet, ont été mis en place pour permettre à chaque responsable opérationnel d'accéder aisément au Système de Référence Qualité, aux suivis d'audits et aux actions menées dans le cadre de la politique de contrôle interne.
- Audit Qualité
Le Comité Exécutif, composé des dirigeants des principales fonctions de la Société, traite tous les sujets concernant la marche et le fonctionnement de la Société dans ses différents aspects opérationnels et financiers.

A côté de cette instance, le Comité Qualité est composé de six membres permanents : Le Directeur Général, le Responsable Administratif et Financier, les Directeurs des Opérations, le Directeur des Ressources Humaines et de la Qualité et le Responsable Qualité. La mission de ce Comité est de passer en revue les actions correctrices précédemment décidées et de s'assurer de leur mise en place effective. Ce Comité reçoit les responsables des domaines inclus dans le périmètre des contrôles ; leur demande des comptes sur leurs réalisations du trimestre écoulé et fixe les priorités pour le trimestre à venir.

Les comptes-rendus de ces comités sont établis par la Direction Qualité.

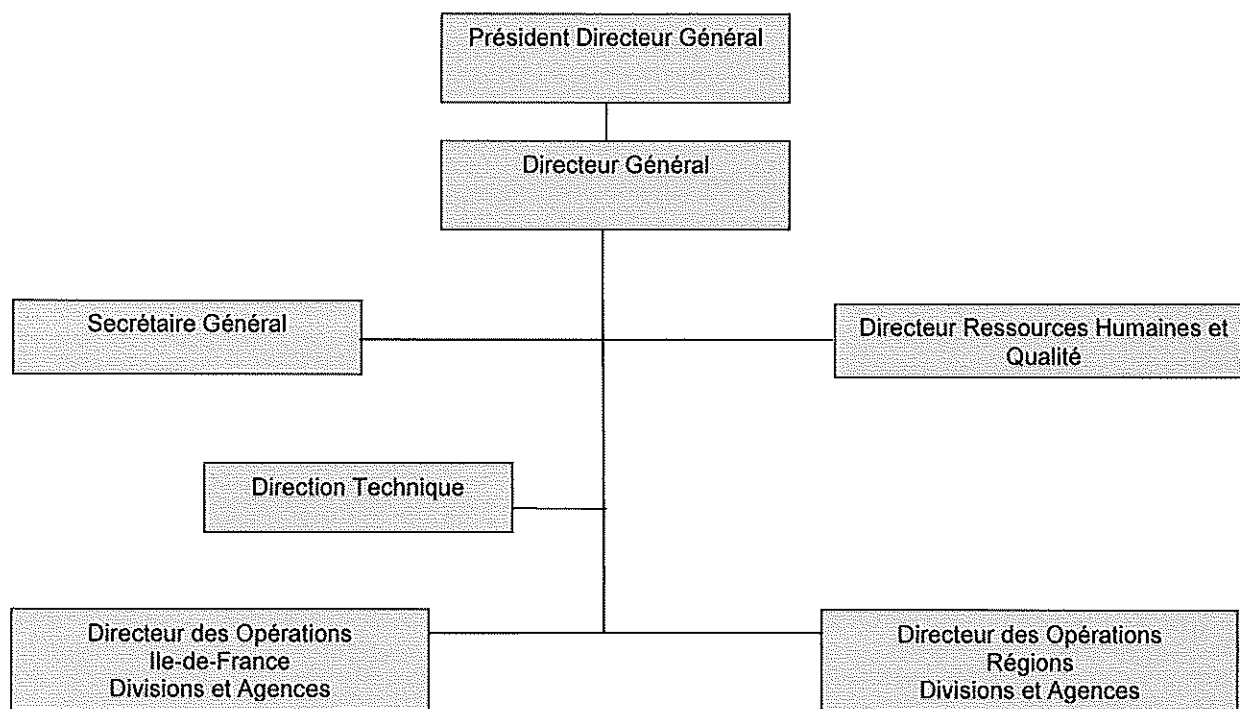
En 2006, un outil de gestion et de facturation a été mis en place. Cet outil (GIP-SSI) est un progiciel du marché, outil standard dédié aux SSII. Il permet d'augmenter les contrôles et de sécuriser les informations saisies.

Fin 2006, les outils de pilotage ont été renforcés avec la mise en place de clôtures comptables mensuelles et de prévisions commerciales de chiffre d'affaires à 2 mois.

II-2.2 CONTROLE INTERNE DES SOCIETES DU GROUPE

Organisation générale

Le Groupe E.S.R. est organisé par Business Unit, qui sont des entités opérationnelles ayant compétence et autorité sur toutes les données relevant de leur périmètre d'activité.



II-2.3 CONTROLE INTERNE DE LA DIRECTION

Le Comité Exécutif

Ce comité, composé du Président Directeur Général, du Directeur Général et des Directeurs des Opérations a pour objectif de définir la stratégie du groupe E.S.R. en matière de développement commercial et de politique de recrutement et de communication.

Ce comité se réunit chaque mois afin de faire le suivi des actions engagées dans ces domaines.

Le Comité de Direction

Le Comité de Direction regroupe l'équipe de management « senior » de l'entreprise. Elle est composée des Directeurs d'agence et de filiales, du Secrétaire Général, du Directeur Technique et des Directeurs des Opérations. Placé sous la direction des Directeurs des Opérations, ce Comité est responsable de la mise en application de la stratégie et, en conséquence, prend les décisions majeures en termes d'organisation, de politique commerciale et de recrutement. Il se réunit en général une fois par mois.

II-2.4. CONTROLE INTERNE OPERATIONNEL

Les entités opérationnelles ou filiales :

Chaque entité a la responsabilité d'un budget annuel, suivi dans sa réalisation mois après mois. Les arrêtés mensuels sont établis et analysés par le contrôle de gestion. Ils sont ensuite présentés par chaque Direction d'entités à la Direction Générale lors de revues mensuelles ; chaque revue mensuelle fait l'objet d'un compte-rendu et d'actions à engager.

Les critères d'évaluation de la performance d'une agence sont la rentabilité, la croissance, la satisfaction client, la motivation des collaborateurs.

Les organisations participant au contrôle interne sont :

- Les entités opérationnelles (agences ou filiales) qui sont responsables de la mise en œuvre d'un contrôle interne aux normes du Groupe dans les unités qu'elles contrôlent. Cette mise en œuvre est confiée aux Directeurs de ces unités, sous l'autorité de la Direction des Opérations et de la Direction Financière.
- La Direction Financière dispose de contrôleurs de gestion. Ces contrôleurs appliquent sur le terrain les règles de contrôle interne, en liaison avec leurs collègues administratifs dans l'entité.
- Le siège du Groupe dispose de plusieurs services centraux qui traitent pour l'ensemble des entités opérationnelles les opérations les plus complexes ou les plus sensibles. Il s'agit :
 - Des opérations d'investissement
 - De la trésorerie à court terme
 - Du financement à moyen et long terme
 - De la gestion sociale et fiscale
 - Des communications financières ou commerciales
 - Des assurances
 - Des litiges et contentieux

II-2.5 CONTROLE INTERNE DES INFORMATIONS FINANCIERES

Placée sous la responsabilité du Responsable Administratif et Financier, la Direction Administrative et Financière englobe les fonctions administratives, comptables et juridiques. Les fonctions de facturation sont centralisées et le suivi administratif des consultants est décentralisé au niveau de chaque agence. Ces informations sont consolidées en temps réel en comptabilité grâce à la mise en place d'un E.R.P. et par le développement d'un système d'information automatisé (Intranet). Les autres fonctions comptables et financières (trésorerie, comptabilité siège, consolidation), le contrôle de gestion et les services juridiques restent centralisés au siège de la société.

La direction administrative et financière assure également le suivi budgétaire et traite le reporting destiné à la Direction Générale. Un budget annuel est établi pour chaque agence et le suivi du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle est réalisé mensuellement. Chacun de ces budgets est ajusté lors de chaque arrêté comptable trimestriel, si un écart significatif le justifie.

Tous les mois le compte de résultat, le tableau des flux de trésorerie et les rapports des entités opérationnelles sont examinés lors d'une réunion mensuelle par la Direction Financière.

Celle-ci présente à la Direction Générale une analyse mensuelle regroupée qui met l'accent sur l'évolution du chiffre d'affaires, des résultats et de la trésorerie.

La fonction communication financière est chargée de la diffusion en interne et à l'extérieur de la Société des informations concernant le Groupe .L'information financière est diffusée dans le

strict respect des règles de fonctionnement des marchés et du principe d'égalité de traitement des investisseurs.

III. LIMITATIONS EVENTUELLES APPORTEES AUX POUVOIRS DU DIRECTEUR GENERAL

Conformément aux dispositions de la loi NRE, la possibilité de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'Administration de celles de Directeur Général a été introduite dans les statuts de la société lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 23 octobre 2003.

Le Conseil d'Administration d'ESR a jugé qu'il n'y avait pas lieu de procéder à une telle dissociation, Monsieur Jean-Guy BARBOTEAU assumant les fonctions de Président Directeur Général sans aucune limitation de pouvoirs.



Jean-Guy BARBOTEAU
Président du Conseil d'Administration